

PROEMIO. <i>Raúl Alberto Mangia</i>	13
INTRODUCCIÓN	17
CÓMO LEER ESTE LIBRO	21
Sugerencias metodológicas para el estudio	21
Sugerencias para llegar a las frases globalizadoras	21
CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN	23
La disciplina	23
Antecedentes	23
Concepto	25
Otros vocablos	26
La Administración: ¿ciencia, técnica o arte?	29
Ubicación de la Administración en el campo del conocimiento	32
¿Qué es la Administración?	34
Tareas de la Administración	35
Dimensiones de la Administración	36
El objeto de estudio: las organizaciones	37
Antecedentes	37
Concepto	40
Características de las organizaciones	43
Dimensiones de la organización	50
Clasificación de las organizaciones	51
Las cooperativas	54
La tecnología	55
Actividades	60
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y MÉTODO DE LA ADMINISTRACIÓN	61
Conceptos y diferencias	61

Teoría general de los sistemas: Ludwig von Bertalanffy	63
Evaluación de la teoría general de los sistemas	68
Teoría de la contingencia	69
Evaluación de la teoría de la contingencia	71
Metodología propuesta	71
¿Cómo podemos acceder al conocimiento?	72
Observar	73
Analizar	74
Comparar	74
Abstraer	75
Reflexionar	76
Explicar	76
Actividades	77
Lectura. «Tiempo y espacio». <i>Inés María Doval</i>	78
CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	81
PRIMERA PARTE	
Contexto histórico	81
Antecedentes	81
Orígenes	81
La economía	83
La primera Revolución Industrial	84
El liberalismo	85
La segunda Revolución Industrial	89
Contexto nacional, histórico, político, económico y social	90
Síntesis de los antecedentes de la disciplina administrativa	92
Consideraciones acerca del concepto de trabajo	93
Teorías científicas o clásicas	94
Frederick Winslow Taylor	94
Evaluación del aporte de Taylor	97
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Taylor	100
Henri Fayol	101
Evaluación del aporte de Fayol	104
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Fayol	105
Teoría de las relaciones humanas	106
Contexto histórico, político, económico y social	106
Primera Guerra Mundial	108
América Latina	110
George Elton Mayo	112
Evaluación del aporte de Mayo	114

Objeciones a los cambios significativos propuestos por Mayo	116
Actividades	117
CAPÍTULO 4. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	119
SEGUNDA PARTE	
Contexto histórico, político, económico y social	119
La Segunda Guerra Mundial	119
La posguerra	122
Los países socialistas	125
Fin del siglo xx	125
América Latina y Argentina	130
Teoría de la burocracia	136
Contexto	136
Max Weber	137
Evaluación del aporte de Weber	142
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Weber	144
Teoría de la organización	145
Contexto	145
Herbert Simon	146
Evaluación de la teoría de la organización	150
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Simon	153
Aportes de otros autores	153
Peter Drucker	153
Evaluación del aporte de Drucker	155
Henry Mintzberg	155
Evaluación del aporte de Mintzberg	157
Análisis final	158
Actividades	159
CAPÍTULO 5. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	161
Las personas: principales protagonistas de la organización	161
Las personas y el trabajo. <i>Raúl Alberto Mangia</i>	161
Evolución del concepto	163
El comportamiento en la organización. <i>Inés María Doval, Raúl Alberto Mangia</i>	166
La motivación en la organización	167
Teorías psicológicas del comportamiento y la motivación. <i>Inés María Doval,</i> <i>Raúl Alberto Mangia</i>	168
El administrador	170
Funciones	170
Capacidades	173

Roles.....	175
Valores.....	176
Responsabilidad.....	177
Confianza	178
Excelencia	179
Efectividad y eficiencia	181
Calidad total	185
El líder	187
Trabajo en equipo	190
Responsabilidad social. <i>María Eugenia Cantallops</i>	192
El lugar de las personas en la organización	195
Actividades	196
Lectura. «Stakeholders o grupos de interés». <i>María Eugenia Cantallops</i>	197
CAPÍTULO 6. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	199
Antecedentes y concepto	199
Variables del contexto	200
Marco geográfico	201
Gobierno	205
Formas de regulación estatal	205
Economía	207
Cultura	208
Competencia	209
Tecnología	209
Poder externo	210
Límites del análisis	213
Características contingentes del ambiente organizacional.....	214
Situación del entorno.....	214
Sistema técnico.....	216
Poder interno.....	217
Edad y tamaño.....	217
Contexto actual	219
Actividades	220
Lectura. «Contexto latinoamericano: el MERCOSUR y la UNASUR». <i>Julio César Teze</i>	221
CAPÍTULO 7. LA ESTRUCTURA	225
Antecedentes y concepto.....	225
División del trabajo	227
Mecanismos de coordinación	229

Partes de la estructura	232
Elementos constitutivos de la estructura	234
Puestos de trabajo.....	234
Formalización del comportamiento	235
Preparación, capacitación y transmisión de valores	237
Formas de agrupar	238
Tamaño de las unidades	242
Relaciones	242
Otras relaciones	244
Formalización de la estructura	247
Organigrama.....	248
Manual de procedimientos	249
Diagramas	250
La estructura en contexto.....	251
Actividades	253
Lectura. «Relación entre la estrategia y la estructura de la organización». <i>María Eugenia Cantallops</i>	254
CAPÍTULO 8. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	257
PRIMERA PARTE	
Introducción.....	257
Autoridad y responsabilidad	257
Antecedentes	259
La autoridad según el tipo de organización	261
Diferencia entre influencia y autoridad	262
Funciones de la autoridad	263
Distribución de la autoridad en la organización	264
Actividad programada.....	266
Delegación	267
Información	267
Características de la información	269
Distribución de la información en la organización	272
Comunicación informal.....	273
Antecedentes	274
Proceso de comunicación	275
Los elementos de la comunicación	276
Características de la comunicación.....	278
Medios de comunicación	278
Diferencias entre comunicación e información	279
Funciones de la comunicación	280

Importancia de la comunicación informal	281
Relaciones de poder	283
Fundamentación del poder	285
Distribución del poder en la organización	286
Política.....	287
Conflictos	289
Tipos de conflictos	290
Origen de los conflictos	291
Solución de los conflictos	292
Negociación.....	292
Actividades	294
Lectura. «Una teoría sobre el ejercicio del poder en las organizaciones». <i>Raúl Alberto Mangia</i>	295
CAPÍTULO 9. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	301
SEGUNDA PARTE	
Decisiones	301
Tipos de decisiones	303
Decisiones según las circunstancias y la dimensión temporal	306
Decisiones de acuerdo al nivel.....	307
Proceso decisorio.....	309
Etapa de inteligencia	310
Etapa de análisis	310
Etapa de diseño	311
Etapa de evaluación.....	312
Etapa de elección	312
Etapa de ejecución y revisión	313
Cultura organizacional.....	314
Funciones de la cultura organizacional	316
Modos de intervenir en la cultura organizacional	317
Actividad no programada	318
Autoridad y decisiones: centralización y descentralización	320
Jerarquía	322
Funcionamiento de la organización en contexto	323
Actividades	326
Lectura. «Los procesos políticos y de toma de decisión». <i>Inés María Doval</i>	327
CAPÍTULO 10. GOBIERNO Y PROCESO ADMINISTRATIVO	335
Conceptos y diferencias	335
Gobierno	336

Visión individual o compartida	337
Misión y objetivo central	339
Objetivos de la organización	340
Objetivos personales compartidos	341
Planeamiento estratégico	342
Políticas	343
Objetivos de las áreas	344
Características de los objetivos	347
Proceso administrativo	348
Planeamiento	348
Concepto y antecedentes	348
Proceso de planeamiento	350
Ventajas y desventajas del planeamiento	351
Tipos de planes	353
Planeamiento en los diferentes niveles estructurales	354
Plan para las actividades no programadas	355
Actitud del planificador	355
Gestión	357
Concepto	357
Gestión del ambiente	358
Balance social	362
Control	363
Concepto	363
Antecedentes	364
Control en los diferentes niveles de la organización	366
Control estratégico	366
Control de gestión	367
Control operativo	368
Necesidad de considerar factores económicos y sociales	370
Control programado	371
Gobierno y proceso administrativo en contexto	371
Actividades	372
Lectura. «Presupuestos». <i>Inés María Doval</i>	373
CAPÍTULO 11. FINAL DEL SIGLO XX: SUS APORTES	377
Contexto	377
Aportes teóricos y efectos en la gestión	378
Pensamiento estratégico	378
Efectos en la gestión	379
Organizaciones que aprenden	381

Efectos en la gestión	383
Los valores en la empresa	384
Efectos en la gestión	387
Pensamiento complejo	387
Efectos en la gestión	389
Tecnologías de gestión y sus efectos en la gestión	390
Reingeniería	390
Efectos en la gestión	391
Cuadro de mando integral	391
Efectos en la gestión	392
Empresa virtual	393
Efectos en la gestión	394
Gestión del conocimiento	395
Efectos en la gestión	396
Conclusiones	397
Actividades	398
Lectura. «Organizaciones en red». <i>Inés María Doval</i>	399
GLOSARIO	413
BIBLIOGRAFÍA	421
AUTORA Y COLABORADORES	429